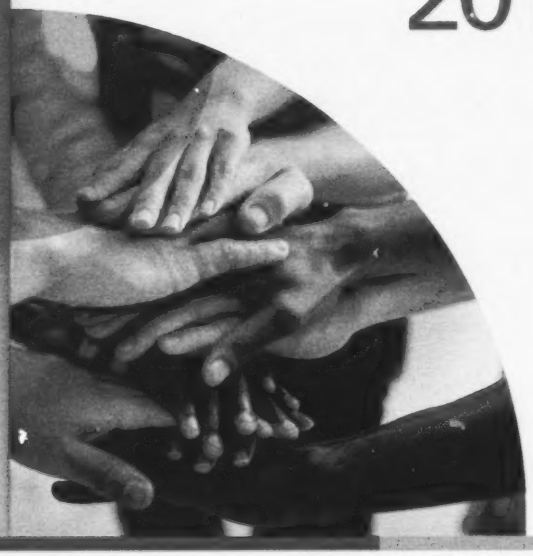


Bureau de RÉSOLUTION DES CONFLITS

RAPPORT ANNUEL

2017–2018

Immigration, Réfugiés et Citoyenneté Canada
Immigration, Refugees and Citizenship Canada

Canada

Sondage sur les publications

Nous vous invitons à nous fournir des commentaires sur cette publication en répondant à notre sondage électronique qui se trouve au **www.cic.gc.ca/sondage-publications**.

Pour obtenir des renseignements sur les autres publications d'Immigration, Réfugiés et Citoyenneté Canada (IRCC), consultez le site **www.cic.gc.ca/publications**.

Disponible sur demande en médias substituts.

Also available in English under the title: *Office of Conflict Resolution: Annual Report 2017-2018*

Visitez-nous en ligne

Site Web : **www.cic.gc.ca**
Facebook : **www.facebook.com/CitCanada**
YouTube : **www.youtube.com/CitImmCanada**
Twitter : **@CitImmCanada**

© Sa Majesté la Reine du chef du Canada, représentée par le ministre de l'Immigration, des Réfugiés et de la Citoyenneté, 2018

N° de catalogue Cil-20F-PDF
ISSN 2371-3623
IRCC-2554 07-2018

LETTRE À LA SOUS-MINISTRE

Madame Marta Morgan
Sous-Ministre
Immigration, Réfugiés et Citoyenneté Canada

Madame la Sous-Ministre,

J'ai le plaisir de vous présenter le rapport annuel 2017-2018 du Bureau de résolution des conflits (BRC) d'Immigration, Réfugiés et Citoyenneté Canada.

Ce rapport donne un aperçu de nos réalisations et activités au cours de la période du 1er avril 2017 au 31 mars 2018. Il souligne la façon dont le BRC a aidé le Ministère à respecter ses propres priorités ainsi que celles de la fonction publique, au moyen de ses services de prévention et de résolution.

Parmi les services offerts, mentionnons les discussions dirigées, la médiation, les séances de groupe, de coaching et les activités d'apprentissage.

Le BRC continue d'aider d'une façon neutre et diligente les personnes touchées par un conflit à trouver des solutions créatives qui sont durables et bénéfiques pour toutes les parties concernées et qui contribuent au bien-être général en milieu de travail.

Je vous prie d'agréer, Madame la Sous-Ministre, l'expression de mes sentiments distingués.

Stéphane Cardinal
Directeur et agent principal
Système de gestion informelle des conflits
Bureau de résolution des conflits

MESSAGE DU DIRECTEUR DU BUREAU DE RÉSOLUTION DES CONFLITS

Les statistiques présentées dans le présent rapport mettent en lumière le travail du Bureau de résolution des conflits (BRC) visant à renforcer les compétences en matière de résolution de conflits au moyen d'activités de coaching, de formation, de développement des compétences et d'acquisition de connaissances. Nos travaux soutiennent les efforts d'Immigration, Réfugiés et Citoyenneté Canada (IRCC) en matière de promotion de la santé mentale, du bien-être, de l'inclusion et de la diversité dans le milieu du travail.

Vous remarquerez que le rapport met de l'avant la valeur de :

- **Utiliser des méthodes informelles**
  Alors que certains employés traitent les conflits comme s il n'existait que deux choix possibles – leur façon de penser et celle de l'autre – le BRC favorise une approche fondée sur les intérêts : comprendre, communiquer et trouver une solution où tout le monde est gagnant. Ce rapport montre comment le processus informel a permis de soutenir les objectifs des clients.

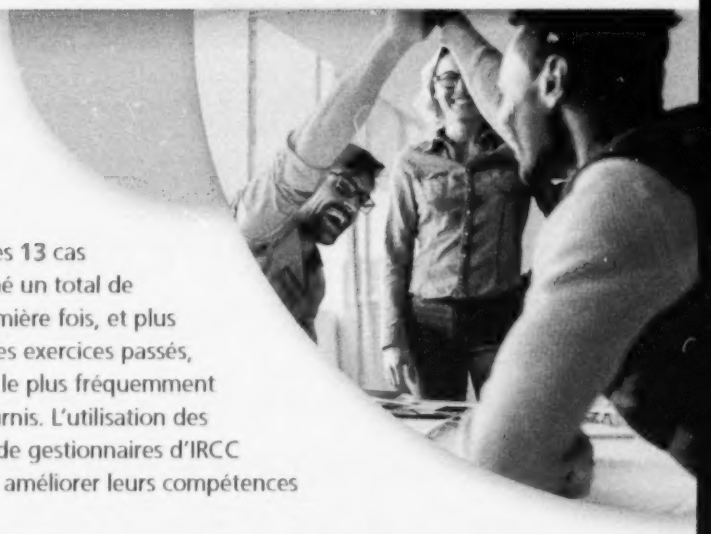
- **Faire la promotion des compétences en résolution de conflits**
  De temps à autre, nous devons tous traiter avec un collègue ou un gestionnaire difficile. Ces personnes peuvent être perçues comme étant têtues, arrogantes, hostiles, avides ou malhonnêtes. Il est toujours possible d'améliorer des relations et d'instaurer un climat de confiance en développant des compétences et en créant des outils pour régler les problèmes. La formation sur la résolution de conflits a aidé notre organisation à favoriser une communication efficace et à résoudre des conflits.

- **Faire en sorte que le BRC vous soutienne dans vos objectifs**
  Les mouvements #MoiAussi et #TimesUp ont stimulés les discussions et la réflexion quant à la prévalence et aux répercussions de certaines inconduites dans notre société et nos lieux de travail. La priorité du gouvernement à l'égard de la santé mentale continue d'être un élément central du bien-être au travail, et les résultats du Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux 2017 permettront certainement de mettre en évidence les domaines nécessitants une amélioration en milieu de travail. Dans ce contexte, le BRC doit être considéré comme un important partenaire pour aider les personnes, les divisions, les directions générales et les secteurs à réaliser les priorités d'IRCC.

Nous sommes enthousiastes à l'idée de travailler avec vous et avec votre équipe au cours de la prochaine année.

Je vous prie d'agréer, Madame la Sous-Ministre, l'expression de mes sentiments distingués.

Stéphane Cardinal
Directeur et agent principal
Système de gestion informelle des conflits
Bureau de résolution des conflits



RÉSUMÉ

En 2017-2018, le BRC a reçu 264 nouveaux cas, en plus des 13 cas non réglés pendant l'exercice précédent. Ces cas ont touché un total de 485 clients, dont 68,6 % utilisaient les services pour la première fois, et plus de 62,8 % s'étaient présentés d'eux-mêmes. Comme par les exercices passés, le coaching en résolution de conflit a été le service du BRC le plus fréquemment utilisé, comptant pour 49 % de l'ensemble des services fournis. L'utilisation des services du BRC indique qu'un bon nombre d'employés et de gestionnaires d'IRCC souhaitent régler les conflits avant qu'ils ne s'aggravent, et améliorer leurs compétences afin de gérer les conflits eux-mêmes.

Comptant pour 47 % des cas, les problèmes interpersonnels ou liés au travail continuent de figurer au premier plan des conflits présentés au BRC. De ce nombre, 29 % avaient trait à des conflits interpersonnels entre un gestionnaire et un subordonné, alors que le reste concernait des conflits entre deux employés, deux membres de la direction ou au sein d'un groupe.

Le BRC a aussi mené 133 activités d'apprentissage tout au long de l'année. Au total, 2 713 personnes ont participé à ces séances, soit une augmentation de 50 activités et de 686 participants, comparativement aux chiffres de l'année précédente. Parmi les 2 713 personnes, 39 % ont assisté à des séances sur l'importance du respect et de la civilité dans un milieu de travail, 22 % ont participé à des ateliers visant à obtenir de l'information sur la diversité des styles interpersonnels et sur l'inclusion, 17 % ont assisté à des séances visant à développer leurs compétences pour voir à leur propre mieux-être et à celui de leur équipe et 22 % ont assisté à des séances visant à renforcer leurs compétences de base en gestion de conflit informelle et en communication.

CONTEXTE

Depuis sa création en 2005, le BRC propose une façon confidentielle, impartiale et souple de résoudre rapidement les conflits. Ses principaux objectifs consistent à promouvoir un dialogue efficace à tous les niveaux et à faire en sorte que les employés puissent affronter les difficultés dès qu'elles se manifestent, à l'échelon le plus bas possible.

Le BRC appuie le personnel à tous les niveaux pour prévenir, gérer et résoudre les conflits en milieu de travail. Ses rôles clés sont les suivants :

- fournir des moyens confidentiels, souples, rapides, informels et efficaces de résoudre les conflits au moment et à l'endroit où ils surviennent;
- offrir des activités d'apprentissage qui améliorent les compétences et les aptitudes des employés à gérer leurs propres conflits;
- promouvoir la discussion entourant les problèmes et les préoccupations;
- fournir des services spécialisés de résolution des conflits, tels que les consultations initiales et l'élaboration d'options, le coaching en cas de conflit, la facilitation, la médiation, les interventions de groupe et la création d'outils spécialisés.

PRIORITÉS DU BRC ET D'IRCC

Le BRC s'efforce de participer à la réalisation des priorités d'IRCC, parmi lesquelles la promotion d'un milieu de travail respectueux, sain et inclusif. Le fait de traiter ces priorités en tant qu'enjeux quotidiens a contribué à atteindre des objectifs plus larges, comme l'augmentation de la productivité, l'amélioration des communications, la réduction de l'absentéisme, et plus. Voici la contribution du BRC à l'appui de ces priorités :

Un milieu de travail respectueux

Le BRC a traité **34** cas de harcèlement ou d'intimidation allégués, **36** cas ayant trait aux pratiques de gestion et **8** cas liés à des abus de pouvoir.

La plupart des situations se sont améliorées grâce à des outils fournis dans le seul cadre de services de coaching, mais dans certains conflits entre **deux** parties ou plus, des services de médiation et de discussions dirigées à l'appui ont été choisis.

Afin de promouvoir un milieu de travail respectueux, le BRC a mené **34** ateliers de promotion de la civilité en milieu de travail, ainsi que **17** séances visant à établir des chartes d'équipe; au total, **1 106** personnes ont participé à ces activités.

Priorités connexes

- Résultats du Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux 2017

Un milieu de travail sain

Le BRC a traité **15** cas liés à l'obligation de prendre des mesures d'adaptation, **8** cas liés à l'équilibre travail-vie personnelle et **8** cas liés à un congé.

La plupart de ces cas ont été résolus au moyen de services de médiation et de discussions dirigées. Un grand nombre des personnes, qui ont tenu le BRC au courant de la situation après son intervention, ont dit que la situation s'était améliorée.

Étant donné les répercussions d'un conflit sur la santé mentale, le BRC a ajouté un cours intitulé Gestion du stress et conflit afin d'aider les personnes à mieux gérer le stress. À l'automne, le BRC a aussi mis sur pied un cours intitulé Équipe très performante, afin d'informer et les gestionnaires et les employés sur la façon de créer un milieu de travail sûr d'un point de vue psychologique et de les équiper en ce sens. Le BRC a organisé **19** séances de Gestion du stress et conflit et **4** séances d'Équipe très performante respectivement, et il a ainsi joint **491** participants.

Priorités connexes

- Destination 2020 d'IRCC
- Plan de diversité et d'équité en matière d'emploi 2015-2018 d'IRCC
- Stratégie en matière de santé et de sécurité psychologiques 2016-2019 d'IRCC

Un milieu de travail inclusif

Le BRC a traité **4** cas de discrimination, **15** cas ayant trait à des styles de travail différents, et **3** cas liés à la diversité et à l'équité en matière d'emploi.

La plupart de ces cas ont été résolus rapidement, grâce à une discussion initiale ou à des services de coaching. Bon nombre des personnes se sont vu offrir de l'information ou un outil pour les aider à aller de l'avant.

Afin de contribuer à promouvoir une culture d'inclusion en milieu de travail, le BRC a mené **2** ateliers sur les différences entre les générations et **27** séances sur les styles sociaux, pour un total de **632** participants.

Les deux cours ont aidé les équipes à comprendre comment la divergence dans les perspectives peut aider à rendre les équipes plus fortes.

Priorités connexes

- Plan de diversité et d'équité en matière d'emploi 2015-2018 d'IRCC
- Résultats du Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux 2017

INTERVENTIONS

Lorsqu'un client communique avec lui, le BRC procède à une consultation informelle qui comprend :

1. l'écoute active pour prendre connaissance de la situation (en personne ou par téléphone);
2. une discussion sur les options de gestion de conflits fondée sur les circonstances et le contexte, et une offre de services de sa part, comme des services de médiation, de coaching en cas de conflit et d'intervention de groupes;
3. la détermination de la méthode à suivre pour mobiliser d'autres parties, au besoin.

Les clients communiquent habituellement avec le BRC par téléphone (1-877-690-7971), par courriel (Conflict-Resolution-@cic.gc.ca) ou en visitant nos bureaux au 365, rue Laurier, 3e étage, Ottawa (Ontario).

Le 1er avril 2017, le BRC comptait **13** cas (touchant **47** clients) qui n'avaient pas été réglés pendant l'exercice précédent. En outre, au cours de l'exercice 2017-2018, le BRC a reçu **264** nouveaux cas touchant un total de **438** clients. À la fin de l'exercice 2017-2018, **59** cas étaient toujours en cours.

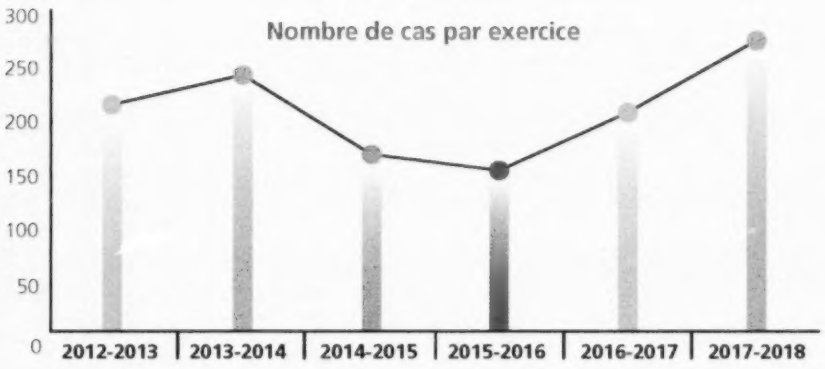
Interventions

277 cas

264 nouveaux cas pour cet exercice
13 cas non réglés pendant l'exercice 2016-2017
485 clients
68,6 % étaient de nouveaux utilisateurs
92,8 % étaient des employés nommés pour une période indéterminée
47,5 % étaient des membres de la direction
33,5 % étaient des membres du groupe PM

Des **277** cas, **31,3 %** touchaient des clients existants, alors que **68,6 %** visaient de nouveaux utilisateurs. La majorité des personnes qui ont eu recours à nos services étaient des employés nommés pour une période indéterminée (**92,8 %**) et des superviseurs ou gestionnaires dans une proportion de **47,5 %**. Les principaux groupes de classification ayant utilisé les services du BRC étaient celui des PM (**33,7 %**), celui des EX (**16,7 %**), celui des FS (**11,3 %**) et celui des EC (**10,9 %**).

Depuis 2012, le BRC a modifié ses méthodes de collecte et de saisie des statistiques sur le traitement des cas afin, en grande partie, de les harmoniser avec les méthodes du Réseau fédéral du Système de gestion informelle des conflits (SGIC).



Compte tenu du fait que ces cas sont reportés d'un exercice à l'autre, le BRC traite en moyenne **196** cas par année. Comparativement à l'exercice 2016-2017, le nombre de nouveaux cas en 2017-2018 a augmenté de **33,3 %** (pour passer de **198** à **264**). Cela peut s'expliquer par de nombreux facteurs, par exemple, la stratégie de sensibilisation du BRC – les employés se sentant plus à l'aise de chercher des options pour résoudre leurs problèmes – et l'usage que font les intervenants (agents de négociation, équipe des relations de travail et direction) du SGIC.

SOURCES D'AIGUILLAGE

Eux-mêmes	62,8 %
Direction	17,3 %
BRC	6,9 %
Collègue	6,1 %
Ressources Humaines	3,6 %
Syndicat	3,2 %

Nous maintenons divers points d'accès à nos services au sein d'IRCC, afin que les clients puissent connaître le BRC et les services et la formation qu'il offre.

Pour mieux cerner les points d'accès les plus utilisés, le BRC demande à chaque client de quelle manière il a entendu parler de ses services.

En général, les clients ont trouvé le BRC eux-mêmes, ce qui signifie qu'ils recherchent nos services de manière proactive.

Les conflits non résolus peuvent avoir une incidence sur les personnes concernées ainsi que sur d'autres personnes dans le milieu de travail. Un conflit peut prendre de l'ampleur dans n'importe quel milieu de travail : l'absentéisme et les congés liés au stress augmentent, tandis que la productivité générale diminue.

Les employés d'IRCC de tous les échelons sont invités à tenter de régler les conflits de leur propre initiative dès qu'ils ressentent un malaise. Ils peuvent aussi faire appel volontairement à un certain nombre de services spécialisés du BRC.

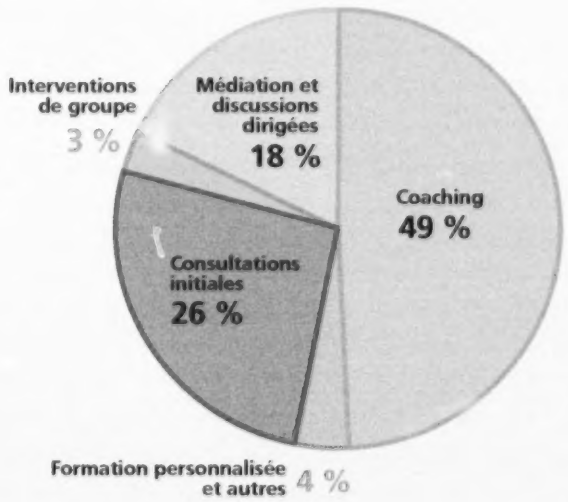
SERVICES ET RÉSULTATS

Afin d'illustrer le travail du BRC au cours de 2017-2018, cette section contient les résultats détaillés de nos services. Elle comprend des renseignements tirés de la totalité des 277 cas actifs au cours de l'exercice.

Tout comme pour les exercices précédents, en 2017-2018, bon nombre des membres du personnel d'IRCC ont choisi de leur propre chef de résoudre leurs conflits eux-mêmes, avec notre aide indirecte. Ainsi, les services du BRC ont principalement été fournis sans intervention directe. Par exemple, 75 % des cas ont été traités par l'intermédiaire de consultations initiales et de coaching. Les services comprennent aussi des demandes de formations personnalisées qui dépassent la portée des ateliers qui existent déjà.

Voilà qui est encourageant, parce qu'en accord avec le principe du BRC, qui consiste à faciliter la résolution rapide des conflits au plus bas échelon possible.

Services du BRC



26 %

Consultations initiales

Comme c'était le cas pour les exercices précédents, les consultations initiales et les activités d'élaboration de solutions ont représenté **26 %** des interventions du BRC durant l'exercice 2017-2018. Ce service permet aux clients de mieux comprendre une situation et de cerner les options possibles pour résoudre un conflit.

49 %

Coaching

Le coaching en matière de résolution des conflits a représenté **49 %** des cas durant l'exercice 2017-2018, ce qui est comparable au taux de **47 %** de l'exercice précédent. Ce genre de coaching spécialisé peut aider les employés et les gestionnaires à développer de nouvelles compétences et stratégies pour résoudre des conflits avec les autres. Ces compétences sont particulièrement efficaces dans les situations de conflit interpersonnel, où les clients se préparent à avoir des conversations difficiles sans l'aide d'un facilitateur. Des **43 %** des clients qui ont fourni des commentaires au BRC, **82 %** ont dit que leur situation s'était améliorée.

18 %

Médiation et discussions dirigées

Lorsqu'il faut régler des situations plus complexes, le recours à une discussion dirigée ou à la médiation est souvent utile pour mettre en place un processus sûr et constructif à l'intention des parties, qui permet de trouver une solution mutuellement avantageuse et d'améliorer les relations de travail. Les facilitations et médiations ont compté pour **18 %** de nos interventions, un taux semblable à celui de **15 %** l'année précédente; **30 %** de ces cas n'ont pas eu de suite. Toutefois, dans **93 %** des cas qui ont eu une suite, une entente complète ou partielle a été conclue.

3 %

Interventions de groupe

Les interventions de groupe ont représenté **3 %** des interventions au cours de l'exercice; elles ont cependant touché **90** clients et nécessité plus de **185** heures de préparation et d'intervention. Les interventions de groupe sont celles qui demandent le plus de temps et de ressources. Généralement, une intervention de groupe rassemble des équipes afin de discuter de manière constructive et de régler des situations difficiles qui peuvent avoir une incidence sur le milieu de travail. Parmi les interventions de groupe menées à terme, **67 %** ont conduit à une résolution complète et **33 %** à une résolution partielle.

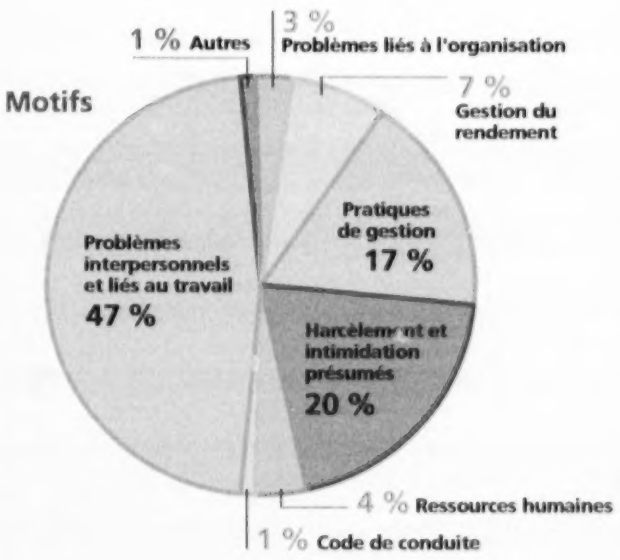
4 %

Formation personnalisée et autres

Comme pour l'exercice 2016-2017, les outils spécialisés et une formation personnalisée ont représenté **4 %** de nos efforts pendant l'exercice 2017-2018. La formation personnalisée implique la conception ou l'adaptation de la formation existante pour répondre aux besoins opérationnels, élaborer une version virtuelle pour les régions ou créer un nouvel atelier pour répondre aux besoins particuliers d'une équipe.

SOURCES DE CONFLIT

Lorsqu'une personne s'adresse au BRC pour obtenir de l'aide, le BRC cherche à découvrir les principaux motifs ou sources de problèmes dans la situation conflictuelle. En 2017-2018, le classement relatif de chaque catégorie de source de conflit est en continuité avec celui des exercices précédents. La source de conflit la plus courante est la catégorie des problèmes interpersonnels et liés au travail (47 %), qui englobe la communication inefficace ou les problèmes de communication, les problèmes personnels, liés à la personnalité et aux méthodes de travail divergentes, aux valeurs et aux relations professionnelles. De plus, dans cette catégorie, 29 % des cas touchent des conflits interpersonnels entre un gestionnaire et un subordonné. Le reste des cas concernait des conflits entre deux employés, deux membres de la direction, ou au sein d'un groupe.



La deuxième source de conflit la plus fréquemment mentionnée est la perception de harcèlement ou d'intimidation. À 20 %, il s'agit d'une augmentation comparativement aux résultats de l'exercice précédent (15 %) et du Sondage auprès des fonctionnaires de 2017 concernant le harcèlement à IRCC (15 %). Il est important de signaler que l'incident est souvent perçu comme étant du harcèlement, et il est réglé une fois que les parties découvrent la mauvaise communication ou le malentendu qui s'est produit et qu'elles conviennent de modifier leurs comportements ou interactions.

La troisième source de conflit concerne les pratiques de gestion, et englobe l'abus de pouvoir, les décisions de la direction, l'équilibre travail-vie personnelle, les rôles et responsabilités et l'obligation de prendre des mesures d'adaptation. Collectivement, ces cas comptent pour 17 % des dossiers.

Enfin, les problèmes liés à la gestion du rendement représentent 7 % des conflits signalés – une baisse comparativement aux exercices précédents (9 % en 2016-2017 et 8,5 % en 2015-2016). Fait intéressant, nous avons constaté une tendance récurrente selon laquelle la direction décrit une situation comme un problème de gestion du rendement, alors que l'employé interprète la même situation comme une perception de harcèlement ou un problème lié aux pratiques de gestion. C'est normal, étant donné que les différences de perception de la même situation sont fréquentes dans le cadre de conflits.

Observations

Nous avons remarqué que certains facteurs sont de plus en plus présents dans les situations conflictuelles à IRCC.

1. **Les employés temporaires, comme les employés occasionnels, engagés pour une durée limitée, en rotation prolongée ou en nomination intérimaire, sont souvent moins enclins à s'attaquer de leur propre chef à une situation conflictuelle, par peur de perdre leur poste.**
2. **Les relations hiérarchiques à distance peuvent avoir une incidence néfaste sur la communication et peuvent créer une situation conflictuelle ou y contribuer.**
3. **Les milieux très stressants pour les employés, qui doivent respecter des quotas, qui doivent interagir avec des clients difficiles à l'externe ou avec des clients qui ont vécu des situations très traumatisantes, ont un effet sur les niveaux de résilience des employés et contribuent aux conflits au sein des équipes.**

Bon nombre de ces circonstances structurelles sont indépendantes de la volonté des employés, mais elles ont un effet sur leurs relations interpersonnelles et leurs capacités à résoudre efficacement un conflit.

SATISFACTION DE LA CLIENTÈLE

La norme de service établie pour le BRC est un délai de réponse (et non de résolution) de 24 à 48 heures après le contact initial du client. **En 2017-2018, 98,9 % des clients ont reçu des services du BRC sans avoir subi de retard important;** nous nous efforçons d'intervenir le plus rapidement possible.

La durée moyenne d'un cas pour l'exercice en cours a été de 58 jours civils, ce qui est supérieur au délai moyen de 41 jours de l'exercice précédent. Il s'agit probablement d'une conséquence de l'augmentation importante du nombre de cas pendant l'année. Pour l'exercice 2017-2018, la durée des cas, depuis le contact initial jusqu'à la fermeture du dossier, peut être assez longue, allant d'une journée dans certains cas à 330 jours dans les cas plus complexes.

Le nombre de jours pendant lesquels un cas est ouvert et actif repose principalement sur la disponibilité des participants, les conflits d'horaire et la complexité de la situation. Cela est particulièrement vrai quand les services sont offerts à l'extérieur de la région de la capitale nationale, où des déplacements doivent être organisés.

Durée
277 Cas

98,9 % des clients ont été contactés dans les 48 heures

Délai le plus court : **1** jour civil
Délai moyen : **58** jours civils
Délai le plus long : **330** jours civils

Heures exigées :

Cas le plus court : **1** heure
Cas moyen : **4** heures
Cas le plus long : **97** heures

On peut également étudier la durée selon le nombre d'heures consacrées à la résolution de chaque cas. Pour l'exercice 2017-2018, le temps investi par le praticien peut s'échelonner d'une heure, pour les cas simples, à plus de 97 heures, pour des situations complexes à long terme. En moyenne, chaque cas est traité en quatre heures (non consécutives) de travail.

Au cours de l'exercice 2017-2018, le BRC a modifié ses évaluations ultérieures à la prestation de services; il saisit désormais des données et de l'information pour chaque service qu'il fournit. Des évaluations ont été envoyées, dans la plupart des cas récents, au début novembre. Parmi les évaluations envoyées, 45 % ont été retournées au BRC. L'information ci-contre fournit les pourcentages de clients qui ont déclaré être reconnaissants pour les services rendus.

Le service est excellent.	**78 %**
Le service est rapide.	**83 %**
Le BRC sait ce qu'il fait.	**100 %**
J'ai acquis des connaissances en matière de résolution de conflits.	**88 %**
Je me suis senti mieux après avoir fait appel au BRC.	**76 %**
J'utiliserais de nouveau les services du BRC.	**100 %**

Les conflits sont inévitables dans toutes les facettes de notre vie, et le travail n'y fait pas exception. Les gens ont une diversité de points de vue, de croyances et d'expériences qui influent sur leurs perceptions et leurs réactions face aux situations. Leurs priorités et leurs besoins varient également. C'est la façon dont nous traitons ces différences qui décide de l'issue d'un conflit. La façon dont une personne réagit face à un conflit détermine si un résultat positif ou négatif en découlera.

PRÉVENTION

ACTIVITÉS DE SENSIBILISATION ET DE FORMATION

En 2017-2018, le BRC a tenu 133 activités dans l'ensemble des secteurs et des bureaux régionaux, y compris à l'étranger. Au total, 2 713 personnes ont participé à ces activités afin d'en savoir davantage sur le BRC. Il s'agit d'une augmentation du nombre d'activités d'apprentissage (50) et du nombre total de participants (686) comparativement aux chiffres de l'exercice précédent.

« Je suis vraiment heureux de comprendre la situation de mes collègues à un autre niveau – cela m'aide à créer des liens et à travailler avec eux et à mieux me connaître. Je n'aime pas être placé dans une catégorie, mais cela brise cette notion préconçue! Merci! »
– Un participant à une formation

« Merci. Nous sommes chanceux d'avoir pu suivre une telle formation. »
– Un participant à une formation

« Le BRC continue de fournir des produits de qualité; merci pour la présentation. »
– Un participant à une formation

« Les formateurs étaient excellents! Très stimulants. Ils ont remis en question certaines de nos idées et perceptions concernant notre façon de gérer. Je recommande le cours aux [autres] gestionnaires et directeurs. »
– Un participant à une formation

Participants par secteur

Les chiffres ci-dessous peuvent tenir compte de certaines personnes qui auraient participé à plusieurs activités du BRC.

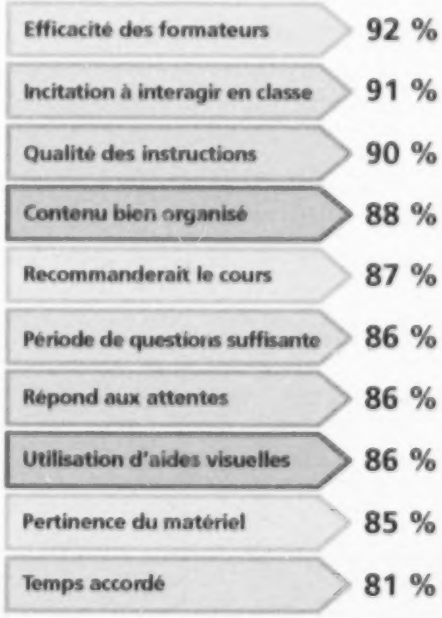
66,8 % Opérations
16,8 % Services ministériels
5,6 % Établissement et intégration
3,2 % Politique stratégiques et de programmes
1,5 % Services internes
1,2 % Finances
1,5 % Inconnu
3,3 % Autres ministères

Satisfaction des participants

Le BRC exécute des évaluations ultérieures aux activités pour évaluer l'efficacité des facilitateurs et des ateliers et voir ce qui peut être amélioré. Nous avons recueilli 2 062 évaluations auprès de 2 713 participants au cours du dernier exercice, ce qui représente un taux de collecte de 76 %.

Sur une échelle d'efficacité, la plupart des participants ont donné à leur expérience générale dans le cadre d'une activité organisée par le BRC une excellente note (47 %) ou une bonne note (45 %). Fait à noter, 92 % des participants ont apprécié la façon dont les formateurs ont relayé l'information et ont animé les activités.

Des données anecdotiques révèlent que 419 participants (20 %) ont préféré les exercices pratiques dans le cadre des activités menées par le BRC; 256 participants (12 %) ont aimé l'approche axée sur l'interaction et la participation des activités.

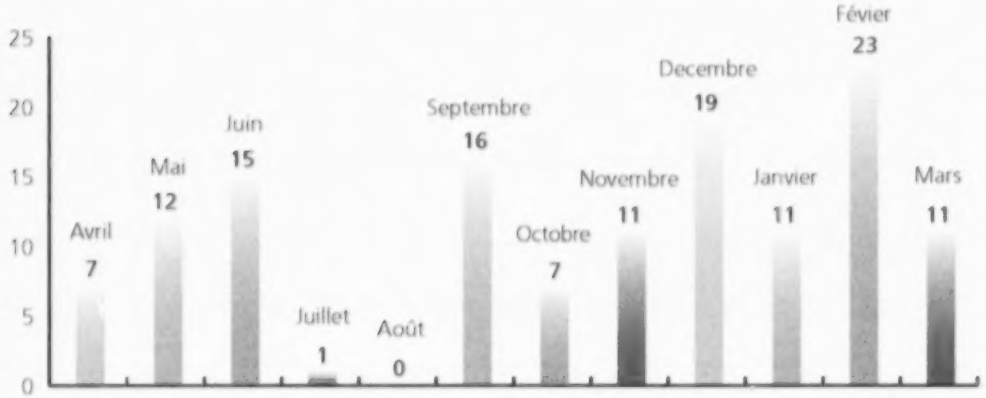


ACTIVITÉS MENÉES AU COURS DE L'EXERCICE

Le BRC a observé une augmentation des demandes pour assister aux séances de formation et de sensibilisation au cours de l'exercice 2017-2018. Comparativement à l'exercice 2016-2017, où 83 activités ont été menées, le BRC a organisé 133 séances en 2017-2018 – une augmentation de 60 %!

Activités menées par mois

En raison de l'augmentation des demandes, le personnel du BRC a offert, en moyenne, 11 ateliers par mois. Chaque année, en juillet et en août, on remarque une baisse notable des demandes pour participer à des activités. Cependant, au cours du prochain exercice, le BRC utilisera cette période pour offrir de la formation générale à tous les secteurs.



Activités par secteur

Alors que le nombre de participants a chuté depuis l'exercice précédent, peut-être en raison de la mise en place du Secteur de l'établissement et de l'intégration, les Opérations demeurent la source principale des participants à des activités de formation et de sensibilisation du BRC.

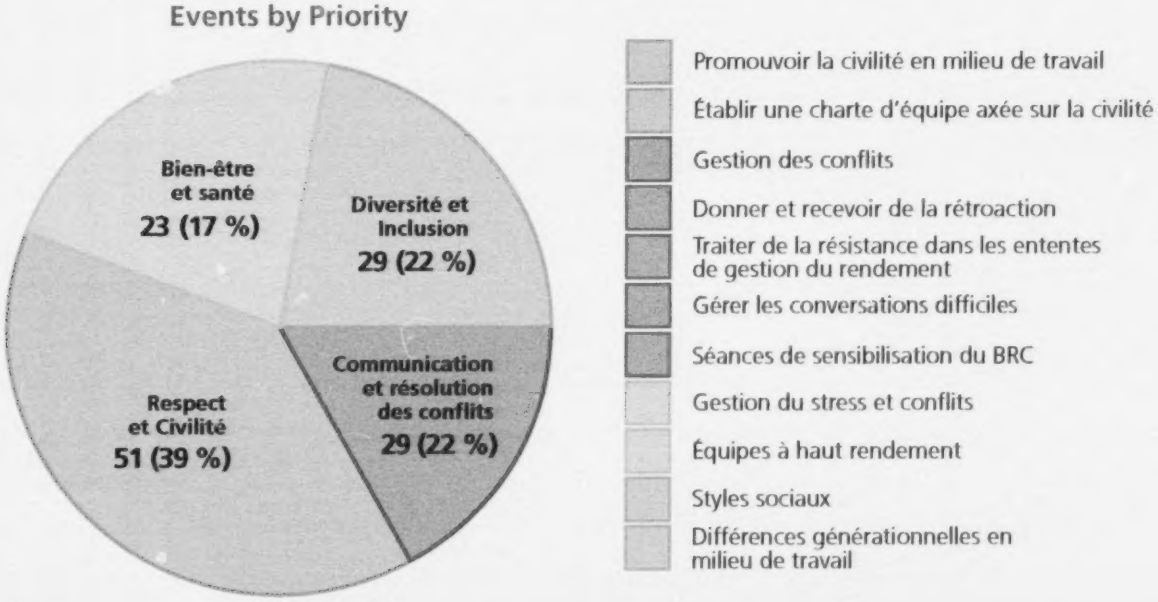
Il faut aussi noter la hausse importante du nombre de participants provenant des Services ministériels, qui est passé de 6 % à l'exercice précédent à 15 % pour l'exercice 2017-2018. La section Examen par secteur de ce document, à la **page 15**, contient plus de renseignements sur les secteurs.

Activités par secteur

- **64,7 %** Opérations
- **15 %** Services ministériels
- **6,8 %** Établissement et intégration
- **5,3 %** Politique stratégiques et de programmes
- **2,3 %** Services internes
- **0,8 %** Finances
- **3 %** Combinaison de secteurs
- **2,3 %** Autres ministères

Formation par priorités organisationnelles

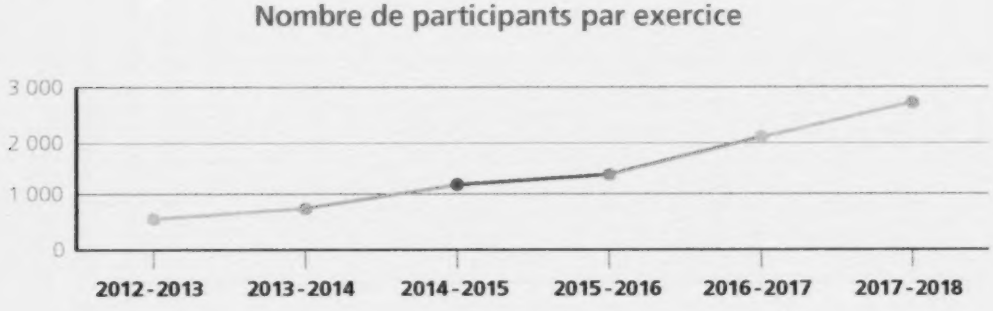
Au cours de l'exercice 2017-2018, le BRC a réparti ses ateliers selon la mesure dans laquelle ils permettaient de réaliser les priorités du Ministère. Par exemple, un atelier porte-t-il seulement sur la compétence de gestion des conflits ou le fait-il tout en favorisant la création d'un milieu de travail inclusif, sain et respectueux?



Des 133 activités, 39 % portaient sur la promotion du respect et de la civilité sur les lieux de travail, 22 % fournissaient de l'information sur la diversité des styles interpersonnels et sur l'inclusion, 17 % favorisaient le développement des compétences liées au mieux-être personnel et à celui de l'équipe, et 22 % des activités favorisaient le développement de compétences en gestion informelle des conflits et d'aptitudes en communication.

Ateliers offerts tout au long de l'exercice

Depuis 2006, plus de 16 909 employés d'IRCC ont participé à une activité du BRC (séance de formation ou de sensibilisation). Des comparaisons annuelles indiquent une augmentation du nombre de participants à des formations. Ces ateliers de perfectionnement des compétences jouent un rôle important dans la création d'un milieu de travail sain et productif. En outre, les séances de formation augmentent indirectement la sensibilisation des participants à nos services, atténuant ainsi le besoin de tenir des séances de sensibilisation particulières.



COMMUNICATIONS

Le BRC utilise divers outils afin de promouvoir l'utilisation de ses formations et de ses services. En outre, des efforts continus sont déployés afin de susciter la participation des personnes et de comprendre ce qui leur importe au moyen de sondages.

Site Web

Nous continuons à déployer des efforts pour ajouter des outils et de l'information sur le site Web du BRC, afin de les rendre plus facilement accessibles à tout le personnel d'IRCC. À cette fin, nous avons modifié la page sur nos outils pour la rendre plus conviviale.

Au cours de l'exercice 2017-2018, le nombre de visites sur notre site intranet a augmenté; il est passé de 2 757 visites en 2016-2017 à 3 342 en 2017-2018. La moyenne des 4 dernières années est de 2 970 visites.

Articles

Nous avons continué à publier notre bulletin en ligne, Cher Coach, lequel présente des suggestions, des études de cas, des conseils et des outils pour aider les employés d'IRCC à gérer plus efficacement les situations difficiles. Au cours de l'exercice 2017-2018, un article sur la nétiquette a été publié dans ce bulletin. À des fins de référence, tous les articles peuvent être consultés sur le site Web de l'intranet du BRC.

Comités et réseaux

Le BRC est un partenaire actif d'un bon nombre d'organismes de gouvernance d'IRCC et d'autres ministères. Au cours de l'exercice actuel, le BRC a participé à ce qui suit :

- Comité de consultation patronale-syndicale de l'Administration centrale (AC)
- Comité national de consultation patronale-syndicale;
- Réseau du mieux-être et de la santé mentale;
- Multiculturalisme, diversité et équité en matière d'emploi;
- Groupe de travail interministériel sur l'ACS+;
- Réseau des employés autochtones;
- Réseau des cadres intermédiaires (Réseau centralisé);
- Réseau des personnes handicapées;
- Réseau fédéral du Système de gestion informelle des conflits;
- Conseil national mixte.

Le BRC a aussi rencontré ses partenaires d'agents de négociation lors de ses visites aux bureaux régionaux.

EXAMEN PAR RÉGION D'IRCC

Bien que le BRC soit situé à Ottawa, il offre des services liés au SGIC au personnel d'IRCC dans toutes les régions du Canada et dans les missions à l'étranger. À titre d'information, nous avons ajouté le nombre d'équivalents temps plein (ETP) [au 29 mars 2018] en nous fondant sur le tableau de bord des Ressources humaines du mois d'avril 2018.

Région de l'Ouest

742 ETP (9,7 % d'IRCC)

10,5 % des cas
22 séances de formation
491 participants

Région de l'Est

1 426 ETP (18,6 % d'IRCC)

9,7 % des cas
19 séances de formation
343 participants

Région de l'Ontario

848 ETP (11,1 % d'IRCC)

2,9 % des cas
5 séances de formation
134 participants

Administration centrale (AC)

4 334 ETP (56,6 % d'IRCC)

59,2 % des cas
67 séances de formation
1 250 participants

Région internationale

308 ETP* (4 % d'IRCC)

17,7 % des cas
20 séances de formation
495 participants

*Le nombre d'ETP pour la Région internationale est approximatif et fondé sur les données fournies en avril 2018. Il tient compte des titulaires de poste des groupes EX et FS, mais pas de ceux du groupe des employés recrutés sur place. Cependant, le pourcentage des cas et des participants tient compte des employés recrutés sur place.

EXAMEN PAR SECTEUR

Voici maintenant un aperçu des activités du BRC par secteur. À titre d'information, nous avons ajouté le nombre d'équivalents temps plein (ETP) [au 29 mars 2018], en nous fondant sur le tableau de bord des Ressources humaines du mois d'avril 2018. Le secteur des Finances (278 ETP) ne présentait pas suffisamment de données, et ses statistiques ont été réunies avec celles du Secteur des services (de cadres) internes (241 ETP) aux fins de comparaison.

(Les flèches indiquent une augmentation ou une diminution comparativement à l'exercice précédent)

OPÉRATIONS

(4 952 ETP ou 64,7 % d'IRCC)

Cas

58,2 % des cas dont le BRC s'est occupé ↓
73,8 % étaient de nouveaux utilisateurs ↑
53,1 % étaient des employés ↓
46,9 % étaient des gestionnaires ↑
45 % ont participé à des séances de coaching ↑

Principaux motifs de conflit :

1. Problèmes de relations interpersonnelles ou liés au travail
2. Cas allégués de harcèlement ou d'intimidation ↑
3. Pratiques de gestion ↓

Formation

64,7 % des sessions dont le BRC s'est occupé ↓
86 séances ↑
1 813 participants ↑
Des employés de chaque direction générale ont participé à au moins une activité du BRC

Cours les plus fréquents :

1. Promouvoir la civilité en milieu de travail ↑
2. Styles sociaux ↓
3. Gestion du stress et conflits ↑

Direction générale qui affiche le plus grand nombre de participants :
Réseau international

SERVICES MINISTÉRIELS

(1 237 ETP ou 16,2 % d'IRCC)

Cas

17,5 % des cas dont le BRC s'est occupé ↑
50,0 % étaient de nouveaux utilisateurs ↓
45,8 % étaient des employés ↑
54,2 % étaient des gestionnaires ↓
52,1 % ont participé à des séances de coaching ↑

Principaux motifs de conflit :

1. Problèmes de relations interpersonnelles ou liés au travail
2. Pratiques de gestion
3. Cas allégués de harcèlement ou d'intimidation

Formation

15 % des sessions dont le BRC s'est occupé ↑
20 séances ↑
456 participants ↑
Des employés de chaque direction générale ont participé à au moins une activité du BRC

Cours les plus fréquents :

1. Promouvoir la civilité en milieu de travail
2. Styles sociaux ↑
3. Gestion du stress et conflits ↑

Direction générale qui affiche le plus grand nombre de participants :
Direction générale des solutions et de la gestion de l'information

POLITIQUES STRATÉGIQUES ET DE PROGRAMMES

(524 ETP ou 6,8 % d'IRCC)

Cas

9,5 % des cas dont le BRC s'est occupé ↓
61,5 % étaient de nouveaux utilisateurs ↓
61,5 % étaient des employés ↑
38,5 % étaient des gestionnaires ↓
69,2 % ont participé à des séances de coaching ↑

Principaux motifs de conflit :

1. Problèmes de relations interpersonnelles ou liés au travail
2. Cas allégués de harcèlement ou d'intimidation ↑
3. Pratiques de gestion

Formation

5,3 % des sessions dont le BRC s'est occupé ↓
7 séances ↑
88 participants ↓

Cours les plus fréquents :

1. Styles sociaux ↑
2. Donner et recevoir de la rétroaction ↓

Direction générale qui affiche le plus grand nombre de participants :
Affaires des réfugiés

SERVICES INTERNES ET FINANCES

(519 ETP ou 6,8 % d'IRCC)

Cas

4,7 % des cas dont le BRC s'est occupé ↓
76,9 % étaient de nouveaux utilisateurs ↑
30,8 % étaient des employés ↓
69,2 % étaient des gestionnaires ↑
15,4 % ont participé à des séances de coaching ↓

Principaux motifs de conflit :

1. Problèmes de relations interpersonnelles ou liés au travail
2. Cas allégués de harcèlement ou d'intimidation

Formation

3,1 % des sessions dont le BRC s'est occupé ↓
4 séances
74 participants ↓

Cours les plus fréquents :

1. Promouvoir la civilité en milieu de travail
2. Styles sociaux ↑
3. Gestion du stress et conflits ↑

Direction générale qui affiche le plus grand nombre de participants :
Communications

ÉTABLISSEMENT ET INTÉGRATION*

(425 ETP ou 5,5 % d'IRCC)

Cas

10,2 % des cas dont le BRC s'est occupé
78,6 % étaient de nouveaux utilisateurs
60,7 % étaient des employés
39,3 % étaient des gestionnaires
67,9 % ont participé à des séances de coaching

Principaux motifs de conflit :

1. Problèmes de relations interpersonnelles ou liés au travail
2. Cas allégués de harcèlement ou d'intimidation
3. Gestion du rendement

Formation

6,8 % des sessions dont le BRC s'est occupé
9 séances
151 participants
Des employés de chaque direction générale ont participé à au moins une activité du BRC

Cours les plus fréquents :

1. Promouvoir la civilité en milieu de travail
2. Donner et recevoir de la rétroaction
3. Gérer les conversations difficiles

Direction générale qui affiche le plus grand nombre de participants :
Réseau de l'établissement

*Secteur ajouté à ce rapport

CONCLUSION

Le BRC est un partenaire clé dans la promotion d'un milieu de travail respectueux, sain et inclusif au sein d'IRCC. L'augmentation du nombre des formations et des services offerts suggère que le BRC continue de répondre à un besoin à IRCC lié à la nécessité d'avoir en place des mesures préventives et proactives afin d'éviter qu'un conflit prenne de l'importance. Le BRC demeure résolu à continuer de remplir son rôle de chef de file au chapitre de l'élaboration d'activités et d'outils d'apprentissage, pour aider les employés et les gestionnaires à prévenir et à gérer efficacement les conflits susceptibles de survenir au travail.

L'objectif du BRC est d'aider le plus de gens possible, à tous les échelons, à devenir compétents en matière de conflits. Les initiatives et les interventions exécutées cette année ont contribué à atteindre cet objectif. **Le BRC a pris directement contact avec des personnes 3 151 fois au cours de l'exercice 2017-2018, par l'entremise de ses services et de ses activités.** Nous poursuivrons nos efforts auprès des cadres et des employés d'IRCC au cours du prochain exercice, puisque nous avons constaté qu'il y avait un besoin croissant d'offrir de la formation et de renforcer l'esprit d'équipe.

Les renseignements fournis sur chaque secteur peuvent aider la haute direction à mieux évaluer les compétences de ses équipes en matière de santé et de conflits. Sur demande, le BRC peut donner plus de renseignements sur ces résultats par des séances d'information individuelles avec chaque secteur, en mettant l'accent sur la façon de mieux servir chaque secteur à l'avenir.

Au cours du prochain exercice, le BRC s'engage à :

- aider les cadres, les chefs d'équipe et les employés à améliorer le mieux-être dans le milieu de travail;
- demeurer efficace et facilement accessible pour tous les membres du personnel d'IRCC;
- collaborer avec des comités clés et des champions;
- offrir de nouvelles activités d'apprentissage pour soutenir les priorités d'IRCC;
- continuer d'offrir des formations et de fournir des conseils au moyen de son plan de communication;
- continuer de soutenir les groupes qui passent à un milieu de travail axé sur les activités

Nous sommes impatients de vous accueillir, ainsi que votre équipe!

L'équipe du Bureau de résolution des conflits

« Être aimable est un choix, quoi qu'il se passe autour de nous. »

— Bernadette Kaye

« Quand il n'est plus possible de changer une situation, c'est soi même qu'il faut changer. »

– Viktor E. Frankl

« Prenez soin de votre corps. C'est votre milieu de vie. »

— Jim Rohn

« La civilité n'est pas une question de retenue. Elle vient de notre capacité à embrasser nos différences. »

— Parker J. Palmer